

# STYLE KIEROWANIA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM W JEDNOSTKACH INSTYTUCJI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE WYDZIAŁÓW TECHNOLOGII GENERALNEJ DYREKCJI DRÓG KRAJOWYCH I AUTOSTRAD

## MANAGEMENT STYLES AS AN ELEMENT OF TEAM MANAGEMENT IN A PUBLIC INSTITUTION UNIT ON THE EXAMPLE OF DEPARTMENTS OF TECHNOLOGY OF THE GENERAL DIRECTORATE FOR NATIONAL ROADS AND MOTORWAYS

Arkadiusz Polecki ✉

Polska, Akademia Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki we Wrocławiu  
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad – Oddział we Wrocławiu

**Streszczenie.** W artykule podjęto próbę zidentyfikowania stylów kierowania wśród kadry kierowniczej jednostki instytucji publicznej, jaką jest Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Celem opracowania jest wskazanie dominującego stylu kierowania i zarządzania zespołem wśród osób, które zajmują stanowiska kierownicze w wydziałach technologii terenowych oddziałów GDDKiA. Osoby te nie zostały odpowiednio przeszkolone w tym obszarze zarządzania, musiały więc wypracować własne, często intuicyjne, sposoby zarządzania i style kierowania. W artykule wykorzystano współczesne koncepcje stylów kierowania, uzupełnione o analizy z wykorzystaniem badań ankietowych (test LASI, „karta sylwetki”, „siatka kierownicza”). Po analizie statystycznej uzyskanych wyników wyżej wymienionych badań został określony dominujący styl kierowania zarówno dla całej badanej grupy, jak i dla poszczególnych stanowisk kierowniczych z uwzględnieniem płci kierowników.

**Słowa kluczowe:** instytucja publiczna, style kierowania, kadra kierownicza

**Abstract.** This article contains identification of targeting styles among the staff of the public institution of the General Directorate for National Roads and Motorways (GDDKiA). The study aims to indicate the dominant style of targeting and managing among the individuals holding managerial positions in the technology department of the GDDKiA. These people were not properly trained in this area of management, which led them to develop their own, often intuitive, management and management styles. The article uses contemporary concepts of management styles, supplemented with analytical data. After statistical analysis of the results of the above-mentioned studies, the dominant management style was determined for both the whole group under study as well as the individual managerial positions, taking into account the gender of managers.

**Keywords:** public institution, style of managing, managers

### Wstęp

Każda instytucja publiczna, rządowa czy samorządowa, jest organizacją, której głównym zadaniem jest realizacja celów publicznych, a tym samym działanie na rzecz obywateli. Te same cele ustanowione zostały dla Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych

i Autostrad, jako centralnego urzędu administracji rządowej.

W systemie zarządzania organizacją, techniki zarządzania i style kierowania przenikają się wzajemnie, a elastyczni i sprawni kierownicy, którzy stosują różne style kierowania, osiągają dobre efekty i są

wysoko oceniani. Ogólna definicja stylu kierowania mówi, że jest to ukształtowany i względnie trwały sposób oddziaływania kierownika (przełożonego) na swoich podwładnych, w taki sposób, aby ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Na początku 2011 roku GDDKiA zmieniła swój regulamin organizacyjny, tworząc w 16 oddziałach terenowych nowe komórki organizacyjne, w tym również Piony Technologii.

Wymagało to również zmian w obszarze zatrudnienia, co spowodowało zarówno wzrost liczby pracowników, jak i potrzebę powierzenia im nowych zadań, w tym kierowanie zespołem.

Po 7 latach funkcjonowania pionów technologii Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad w całej Polsce, można już przystąpić do wstępnej oceny sposobów i stylów kierowania zespołem wśród kierowników w tych pionach. Celem opracowania jest zatem wskazanie i określenie, jakie style kierowania dominują wśród kadry kierowniczej przedmiotowej części instytucji publicznej. W tym celu należy poznać i zidentyfikować aktualne, dominujące style kierowania.

## **Materiał i metody**

Centralnym organem administracji rządowej, właściwym w sprawach dróg krajowych, jest Generalny Dyrektor Dróg Krajowych i Autostrad. Wykonuje on zadania zarządcy dróg krajowych oraz w zakresie budowy i utrzymania dróg krajowych realizuje założenia budżetu państwa. Organ ten realizuje swoje zadania statutowe przy pomocy Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad. W jej skład wchodzi centrala w Warszawie oraz 16 oddziałów w województwach. Oddziałem wojewódzkim kieruje dyrektor oddziału przy pomocy swoich zastępców oraz osób kierujących poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oddziału. Podstawowe zadania zarządu w terenie pełnią Rejony dróg krajowych, podległe poszczególnym oddziałom GDDKiA.

Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad działa na podstawie statutu nadanego przez Ministra Infrastruktury. Jej misją jest dbałość o utrzymanie i rozwój infrastruktury dróg krajowych i autostrad w Polsce poprzez zapewnienie najlepszego możliwego poziomu funkcjonowania dróg krajowych, działanie na rzecz stałego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego, minimalizowanie wpływu urządzeń krajowej sieci drogowej na otoczenie i środowisko oraz zapewnienie komfortu podróżowania. Wśród celów strategicznych GDDKiA wyróżnio-

no między innymi: tworzenie spójnej, nowoczesnej i trwałej sieci dróg krajowych, wzrost bezpieczeństwa użytkowników sieci dróg, poprawę komfortu podróżowania, wzrost efektywności wydatkowania środków publicznych, poprawę wizerunku zarządcy dróg krajowych.

Specyficzne miejsce w działalności GDDKiA zajmują laboratoria drogowe.

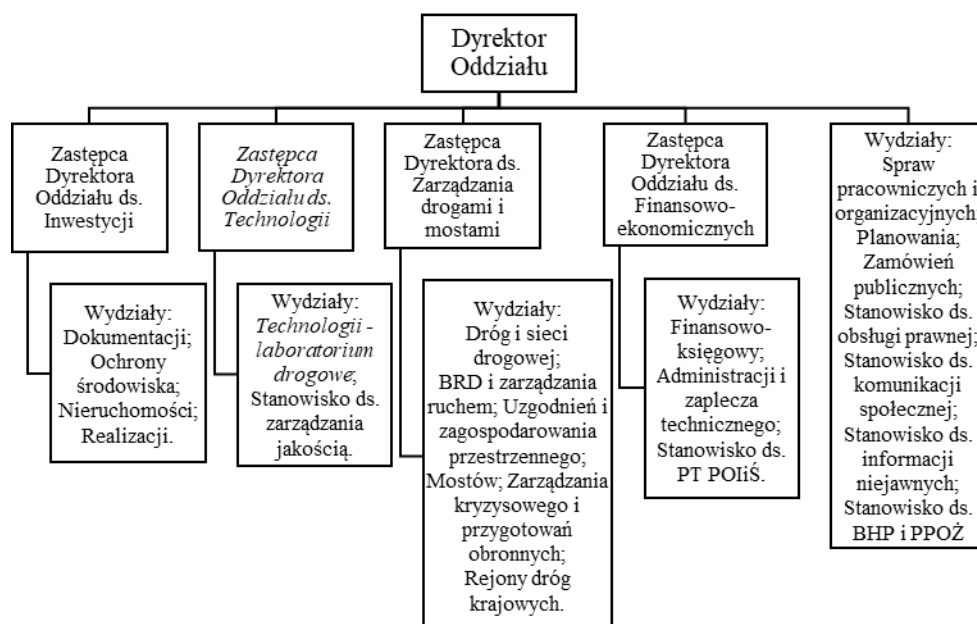
W latach 1998-2010, przy szesnastu wojewódzkich oddziałach Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, laboratoria drogowe działały w formie gospodarstw pomocniczych.

W styczniu 2011 roku, na podstawie przepisów krajowych wydanych przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad, laboratoria drogowe-gospodarstwa pomocnicze zostały przekształcone w piony technologii, którymi kierują zastępcy dyrektora oddziału ds. technologii.

W skład pionów technologii wchodzi: Wydział Technologii – Laboratorium Drogowe (WTLD), który tworzy pięć zespołów oraz samodzielne stanowisko ds. zarządzania jakością. WTLD kieruje naczelnik wydziału. Na czele zespołów stoją kierownicy.

Miejsce wydziałów technologii, które weszły w skład pionów technologii w organizacji oddziału GDDKiA, przedstawiono na rysunku 1.

Kadra kierownicza dawnych gospodarstw pomocniczych napotkała na nowe wyzwania, które wymagały zmiany dotychczasowego sposobu pracy. Oprócz wykonywania zadań czysto merytorycznych – z zakresu badań materiałów, technologii budowy i eksploatacji dróg i mostów – powstała konieczność zmierzenia się z problematyką zarządzania i kierowania zespołem w jednostce instytucji publicznej. W strukturze gospodarstwa pomocniczego za wszystko bowiem odpowiadał kierownik laboratorium, który wraz ze swoim zastępcą kierował i zarządzał całym personelem. W nowej rzeczywistości, część obowiązków i zadań, w tym kierowanie zespołem, została przeniesiona do nowo powstałych stanowisk i komórek organizacyjnych. Były to: pion technologii – kierowany przez zastępcę dyrektora oddziału GDDKiA ds. technologii (ZT); wydział technologii – kierowany przez naczelnika wydziału (NT); zespoły – kierowane przez kierowników zespołu (KZ). Zatem osoby zajmujące wskazane stanowiska, niejako „z marszu” przejęły nowe obowiązki i zadania. Nie było wówczas niestety czasu na ich kompleksowe i profesjonalne przeszkolenie z zakresu zagadnień kierowania i zarządzania zespołem. Osoby te wypracowywały własne, często intuicyjnie, sposoby zarządzania i style kierowania.



**Rysunek 1.** Przykładowy ramowy schemat organizacyjny Oddziału GDDKiA

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.gddkia.gov.pl/pl/1168/Wydzialy-i-Rejony>.

W praktyce zarządzania organizacją, w tym instytucją publiczną, dobór właściwego stylu kierowania przez kadrę zarządzającą powinien być działaniem świadomym. Wymaga to dobrej znajomości metod organizacji i zarządzania, odpowiednich kwalifikacji i przygotowania teoretycznego kierowników z zakresu elementów motywacji personelu oraz doświadczenia w pracy z ludźmi (Galla, Żukowski 2009, s. 38). W ramach funkcji zarządzania kierownik planuje zarówno cele, jak i zadania, organizuje i koordynuje działania zgodnie z podjętymi decyzjami planistycznymi, pozyskuje i utrzymuje środki i zasoby niezbędne do ich realizacji, zapewnia obsadę stanowisk przewidzianych w planach, motywuje pracowników do jak najefektywniejszego wykonania zadań, sprawdza i koryguje ich realizację (Gros 2003, s. 178).

Sztuka kierowania opiera się na zdolności wydobycia z podwładnych wszystkiego tego, co jest w nich najlepsze (Tokarski 2006, s. 151). Styl kierowania jest definiowany jako ukształtowany, trwały i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu osiągnięcia celów stojących przed organizacją (Galla, Żukowski 2009, s. 21-22).

Zatem dobry kierownik, oprócz szerokiej znajomości przedmiotu, powinien mieć naturalne predyspozycje przywódcze. Dodatkowo powinien wykazywać się sprawnością organizowania pracy w zespole, dokonywania szybkiej oceny podwładnych oraz prawidłowego wyznaczania celów do realizacji.

Klasyczne koncepcje i teorie zarządzania wskazują, w zależności od kierunków badań i kryteriów systematyzujących, trzy główne grupy stylów kierowania: osobowościowe, sytuacyjne oraz osobowościowo-sytuacyjne (Szwajca 2014, s. 103).

1. Style kierowania osobowościowe, dla których głównymi kryteriami podziału są:
  - cechy osobowościowe,
  - postawy psychologiczne,
  - poglądy na naturę i filozofię kierowania,
  - płeć kierownika;
2. Sytuacyjne style kierowania, w których uwzględniane są następujące czynniki:
  - zakres ingerencji w pracę podwładnych,
  - podstawy i sposób wywierania wpływu,
  - udział podwładnych w podejmowaniu decyzji,
  - elastyczność zachowań kierownika;
3. Mieszane style kierowania (osobowościowo-sytuacyjne), które stanowią syntezę pierwszej i drugiej grupy.

Można wskazać kilka dominujących zachowań i stylów kierowania, za pomocą których kierownicy oddziałują na swoich podwładnych. Wyróżnia się następujące grupy stylów kierowania, które są uzależnione od różnych sytuacji kierowniczych (Galla, Żukowski 2009, s. 24-29):

- autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący – style kierowania, które są zależne od relacji

w grupie i sposobu wywierania wpływu na podwładnych;

- autokratyczny i demokratyczny – style kierowania, które są zależne od relacji emocjonalnych i typów zadań do realizacji;
- orientacja kierownika na zadania lub na ludzi – style kierowania, które są uzależnione od interakcji między kierownikiem a podwładnym;
- autokratyczny, zintegrowany, demokratyczny, nieingerujący, zrównoważony – style kierowania, które są oparte na „siatce kierowniczej”;
- dyrektorski, ugodowy, autokratyczny, autokratyczny życzliwy, otwarty, misjonarski, biurokratyczny, niezaangażowany – style kierowania, które są oparte na „karcie sylwetki” i efektywności kierowania;
- autokratyczny, konsultacyjny, partycypacyjny, bierny – style kierowania, które są oparte na sytuacyjnej ocenie podwładnych oraz poziomie ich dojrzałości w podejściu do organizacji.

Do poznania i identyfikacji aktualnego, dominującego stylu kierowania wśród kadry kierowniczej wydziałów technologii w przedmiotowej instytucji publicznej wykorzystano – gwarantujące anonimowość – badanie ankietowe, w ramach którego kwestionariusze przesłano do wszystkich 16 oddziałów GDDKiA – WTLD, z prośbą o wypełnienie przez 16 zastępców dyrektora oddziału ds. technologii (ZT), 16 naczelników wydziału technologii (NT), 80 kierowników zespołu (KZ).

Wykorzystany w badaniach formularz ankiety składał się z czterech części. Pierwsza część obejmowała kwestionariusz LASI zgodnie z sytuacyjną teorią stylów kierowania, który na podstawie wyboru jednego z możliwych działań dla 12 hipotetycznych sytuacji może wskazać dominujący styl kierowania zespołem. Są to następujące cztery główne style kierowania (Galla, Żukowski 2009, s. 29; Motała 2013, s. 5-7):

1. Styl autokratyczny (I) – kierownik ingeruje w działania podwładnych, którzy są przez niego traktowani przedmiotowo, a nie podmiotowo. Kierowanie zespołem zakłada osiąganie wysokiego poziomu sprawności na podstawie posłuszeństwa, dyspozycyjności i biegłości wykonawczych podwładnych.
2. Styl konsultacyjny (T) – kierownik włącza podwładnych w proces organizowania ich pracy, nie traktuje ich jednak jak równych partnerów. Pracownicy są konsultantami decyzji, które kierownik ostatecznie podejmuje samodzielnie. Kierownik

wydaje polecenia podwładnym po omówieniu tematu z nimi i zasięgnięciu ich opinii.

3. Styl partycypacyjny (W) – kierownik skupia uwagę na podwładnych i stosunkach międzyludzkich. Dbą o rozwój pracowników, widzi w tym drogę do sprawniej realizacji celów strategicznych organizacji. Kierownik angażuje podwładnych w proces współzarządzania. Jako formę motywowania stosuje nagrody i uznanie w zespole.
4. Styl bierny (D) – kierownik w minimalnym stopniu ingeruje w przebieg pracy podwładnych. Deleguje on uprawnienia na podwładnych i ogranicza się do sporadycznych kontroli. Dużą wagę przywiązuje do przestrzegania reguł i zasad działania obowiązujących na podległym mu obszarze, uchyla się od podejmowania trudnych decyzji. Skomplikowane sprawy przekazuje innym lub czeka, aż same się rozwiążą.

Druga część obejmowała rozszerzony test na styl kierowania – tzw. karta sylwetki (Motała 2013, s. 12-16), który na podstawie wyboru jednego z ośmiu stwierdzeń dla ośmiu zagadnień (pomysłowość, zbieranie informacji, wyznaczanie celów, planowanie, wprowadzanie zmian, realizacja zadań, efektywność, ocena), pozwala wskazać jeden z ośmiu, dominujący styl kierowania i dominującą sylwetkę kierownika. W tym badaniu wyróżnia się następujące style kierowania (Galla, Żukowski 2009, s. 27; Motała 2013, s. 17-20):

1. Styl dyrektorski (Z) – kierownik jest zorientowany na ludzi, zadania i efektywność. Kierownik umie stawiać i stawia sobie i podwładnym ambitne zadania. Wymaga przy tym dużej efektywności, ale jednocześnie utrzymuje dobry kontakt z pracownikami. Kierownik angażuje się w zadania wykonywane przez pracowników i w problemy podwładnych. Wie, że to ludzie tworzą organizację. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia sprawną realizację zadań. Otwarty jest na nowe pomysły. Kierownik pozwala pracownikom na współtworzenie planów pracy. W podejmowaniu decyzji korzysta z pracy zespołu, pobudza innych do działania, przyczynia się do wzrostu efektywności i koordynuje pracę.
2. Styl ugodowy (V) – kierownik jest podatny na wpływy otoczenia, unika decyzji, zgadza się zawsze i ze wszystkimi. Przecenia współuczestnictwo, koncentruje się tylko i wyłącznie na rozwiązywaniu bieżących problemów.
3. Styl autokratyczny życzliwy (Y) – kierownik stara się nie zrażać do siebie podwładnych, ufając im, pozostawia samodzielność w działaniu. Ceni

ilość, jakość i czas. Pokazuje, że ważna jest efektywność i wydajność.

4. Styl autokratyczny (U) – kierownik jest apodyktyczny, krytyczny i mało życzliwy dla podwładnych. Za wszelką cenę dąży do wykonania zadań na jak najwyższym poziomie. Sam podejmuje decyzje bez porozumienia z innymi. Wymaga posłuszeństwa i uznaje jedynie polecenia swoich przełożonych.
5. Styl otwarty (X) – kierownik deleguje uprawnienia na podwładnych i jest zaangażowany w ich rozwój, chętnie współpracuje. Podwładni obdarzają go dużym zaufaniem i on im ufa. Dobrze funkcjonuje dwustronna komunikacja. Utrzymuje on otwarte stosunki z pracownikami. Kierownik promuje zaangażowanie, kreatywność i innowacje.
6. Styl misjonarski (T) – kierownik jest uważany za człowieka miłego, ale zupełnie nieskutecznego. Stara się zapewnić jak najlepsze stosunki między pracownikami, ale w niewielkim stopniu zainteresowany jest wykonywaniem zadań. Unika konfliktów i potrzebuje akceptacji podwładnych.
7. Styl biurokratyczny (W) – kierownik przestrzega formalnych procedur postępowania i kontroli podległych pracowników. Preferuje komunikację piśmenną, zwraca uwagę na szczegóły. Jest solidny, niezawodny i skuteczny. Konflikty rozwiązuje za pomocą procedur i regulaminów.
8. Styl niezaangażowany (S) – kierownik preferuje wypróbowane sposoby pracy, unika zaangażowania i odpowiedzialności, jest mało elastyczny i nieefektywny. Unika podejmowania decyzji, opiera się zmianom.

Trzecia część obejmowała test na sposób kierowania (tzw. siatka kierownicza) (Fołtyn 2006, s. 84-85), który na podstawie wyboru jednej z pięciu odpowiedzi (zawsze, często, niekiedy, rzadko, nigdy) dla 16 stwierdzeń umożliwia identyfikację dominującego sposobu kierowania ze wskazaniem poziomu nastawienia na realizację zadań (NZ) oraz na poziom nastawienia na ludzi (NL) (Fołtyn 2006, s. 94-95). W tym badaniu wyróżnia się następujące typy zachowań i sposoby kierowania (Gros 2003, s. 202-203; Szwajca 2014, s. 103):

1. Kierowanie nieingerujące (bierne, zubożone) – kierownik w małym stopniu koncentruje się na pracownikach i wynikach pracy oraz nie angażuje się w wykonane przez nich zadania. Pozostaje poza problemami, przekazuje informacje i polecenia od przełożonych do podwładnych. Kierownik uchyla się od ponoszenia jakiegokolwiek odpo-

wiedzialności. W minimalnym zakresie wykonuje swoje zadania, dbając tylko o to, aby nie zostać zwolnionym lub zdegradowanym.

2. Kierowanie demokratyczne (liberalne) – opiera się na partnerskich stosunkach i dobrym przepływie informacji. Kierownik skupia się na dobrych kontaktach w układach z uczestnikami organizacji. Realizację planów, celów i uzyskiwanie wyników stawia na drugim planie. Kierownik tworzy rodzinną atmosferę i ufa podwładnym, wierzy, że będą właściwie wykonywać swoje zadania.
3. Kierowanie zintegrowane (zaangażowane) – kierownik koncentruje się maksymalnie na pracownikach i jednocześnie na realizacji zadań. Potrafi łączyć potrzeby wynikające z zadań z potrzebami osobistymi. W ten sposób zwiększa zaangażowanie zespołu i tworzy spójną grupę. W celach organizacji uwzględnia wspólne ryzyko i na tej podstawie buduje wzajemny szacunek w zespole.
4. Kierowanie autokratyczne – kierownik realizuje efektywne działania związane z zadaniami. Pomija potrzeby swoich podwładnych. Motywuje swoich pracowników do działań przy pomocy legalnych środków przymusu. Jest przekonany, że podwładni powinni jedynie wykonywać jego polecenia.
5. Kierowanie w sposób zrównoważony (zachowawcze) – kierownik jest kompromisowy, nie ustala zbyt wysokiego poziomu celów i zadań. W równym stopniu nastawiony jest na realizację celów i zadań, jak i na zadowolenie i komfort podwładnych. Dąży do uzyskania „złotego środka”. Efektywność zespołu osiąga dzięki trosce o morale pracowników i dobrze realizowanym zadaniom.

Czwarta część obejmowała tzw. metryczkę, w której zawarto informacje ogólne, tj. dotyczące płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, stażu pracy w organizacji oraz stażu pracy na zajmowanym stanowisku. Na podstawie pozyskanych informacji ankietowych, przy pomocy kluczy do analizy poszczególnych kwestionariuszy, uzyskano dane liczbowe, które zostały odpowiednio pogrupowane i poddane analizie. Wstępnie założono, że obliczenia zostaną wykonane z wykorzystaniem średniej arytmetycznej oraz mediany, jednak po analizie uśrednionych wyników odrzucono średnią arytmetyczną jako element bardziej wrażliwy na wpływy wartości skrajnych, co mogło zaburzyć końcowe wartości średnie.

## Wyniki i dyskusja

Po upływie wyznaczonego w badaniu terminu (31 marca) otrzymano 44 prawidłowo wypełnione ankiety (zwrotność 39,3%), pochodzące od: 10 zastępców dyrektora oddziału (ZT) (zwrotność 62,5%), 9 naczelników wydziału (NT) (zwrotność 56,3%), 25 kierowników zespołu (KZ) (zwrotność 31,3%).

W badaniu wzięło udział 36,4% kobiet (K). Wśród zastępców dyrektora oddziału (ZT) mężczyźni (M) stanowili 70%, wśród naczelników wydziału (NT), udział kobiet kształtował się na poziomie 33,3%. Mężczyźni kierownicy zespołu stanowili 60%. Wśród ankietowanych osób 93,2% posiada wyższe wykształcenie, w tym 85,4% wykształcenie wyższe techniczne. Czas pracy na zajmowanym obecnie stanowisku zawiera się w przedziale od 3 miesięcy

do 8 lat. Czas pracy w organizacji wynosi od 6 do 40 lat.

Wyniki badań z wykorzystaniem testu LASI przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Ocena wyników uzyskanych w ramach prowadzonych badań wskazuje, że w całej populacji oraz we wszystkich grupach dominuje styl *konsultacyjny* (T).

Wyniki badań z wykorzystaniem „karty sylwetki” przedstawiono w tabelach 3 i 4.

W całej populacji i w większości grup dominuje styl *otwarty* (X). W populacji mężczyzn równoważą się style: *otwarty* (X) i *dyrektorski* (Z). W przypadku mężczyzn zastępców dyrektora oddziału (ZT-M) dominuje styl *dyrektorski* (Z). Wyniki badań uzyskane z wykorzystaniem „siatki kierowniczej” przedstawiono w tabelach 5 i 6.

**Tabela 1.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem testu LASI dla całej populacji oraz dla populacji zastępców dyrektora oddziału

Style kierowania	Cała populacja	Populacja kobiet	Populacja mężczyzn	Populacja ZT	Populacja ZT-K	Populacja ZT-M
I	2,0	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0
T	6,5	6,0	6,0	6,5	6,0	8,0
W	2,5	4,0	2,0	2,5	4,0	2,0
D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 2.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem testu LASI dla populacji naczelników wydziału oraz dla populacji kierowników zespołu

Style kierowania	Populacja NT	Populacja NT-K	Populacja NT-M	Populacja KZ	Populacja KZ-K	Populacja KZ-M
I	2,0	2,0	2,5	2,0	1,5	3,0
T	6,0	6,0	5,5	7,0	8,0	6,0
W	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0
D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 3.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem rozszerzonego testu „karty sylwetki” dla całej populacji oraz dla populacji zastępców dyrektora oddziału

Style kierowania	Cała populacja	Populacja kobiet	Populacja mężczyzn	Populacja ZT	Populacja ZT-K	Populacja ZT-M
Z	1,5	1,0	2,0	1,5	1,0	3,0
V	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Y	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0
U	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
X	2,5	4,0	2,0	2,5	5,0	2,0
T	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
W	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0
S	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 4.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem rozszerzonego testu „karty sylwetki” dla populacji naczelników wydziału oraz dla populacji kierowników zespołu

Style kierowania	Populacja NT	Populacja NT-K	Populacja NT-M	Populacja KZ	Populacja KZ-K	Populacja KZ-M
Z	2,0	1,0	2,0	1,0	1,5	1,0
V	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0
Y	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0
U	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
X	3,0	3,0	2,5	2,0	4,0	2,0
T	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0
W	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
S	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 5.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem „siatki kierowniczej” dla całej populacji oraz dla populacji zastępców dyrektora oddziału

Style kierowania	Cała populacja	Populacja kobiet	Populacja mężczyzn	Populacja ZT	Populacja ZT-K	Populacja ZT-M
NL	5,0	5,0	5,0	4,5	4,0	5,0
NZ	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 6.** Wyniki uzyskane z wykorzystaniem „siatki kierowniczej” dla populacji naczelników wydziału oraz dla populacji kierowników zespołu

Style kierowania	Populacja NT	Populacja NT-K	Populacja NT-M	Populacja KZ	Populacja KZ-K	Populacja KZ-M
NL	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0
NZ	1,0	1,0	1,0	2,0	4,5	1,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Z przeprowadzonych badań i analiz uzyskanych danych wynika, że:

- 12/12 z wyodrębnionych grup populacji charakteryzuje się stylem *konsultacyjnym*;
- 11/12 z wyodrębnionych grup populacji charakteryzuje się stylem *otwartym*;
- 7/12 z wyodrębnionych grup populacji charakteryzuje się stylem *wyważonym* pomiędzy demokratycznym a nieingerującym z orientacją na ludzi;
- największe zróżnicowanie stylów kierowania można zaobserwować wśród całej populacji kobiet oraz wśród populacji kierowników zespołu;
- im niższy szczebel w organizacji, tym style kierowania charakteryzują się większą tendencją do zrównoważenia nastawienia na ludzi i nastawienia na cele;
- najmniejsze zróżnicowanie stylów kierowania można odnotować wśród całej populacji mężczyzn.

W całej populacji dominuje styl *wyważony* między demokratycznym a nieingerującym z nastawieniem na ludzi („NL”). W przypadku mężczyzn zastępców dyrektora oddziału (ZT-M) dominuje styl *wyważony*

między demokratycznym a nieingerującym z nastawieniem na ludzi („NL”). W populacji zastępców dyrektora oddziału (ZT) oraz kobiet zastępców dyrektora oddziału (ZT-K) dominuje styl *nieingerujący* z nastawieniem na ludzi („NL”).

W populacji naczelników wydziału (NT) oraz mężczyzn naczelników wydziału (NT-M) dominuje styl *wyważony* między demokratycznym a nieingerującym z nastawieniem na ludzi („NL”). Wśród kobiet naczelników wydziału (NT-K) dominuje natomiast wyraźnie styl *demokratyczny* z nastawieniem na ludzi („NL”).

W populacji kierowników zespołu (KZ) dominuje styl *wyważony* między demokratycznym a nieingerującym z nastawieniem na ludzi („NL”) i z minimalnie podwyższonym nastawieniem na zadania („NZ”). Wśród kobiet kierowników zespołu (KZ-M), dominuje styl niemal *zrównoważony*, z niemal zrównoważonym nastawieniem na ludzi („NL”) i nastawieniem na zadania („NZ”). Wśród mężczyzn kierowników zespołu (KZ-M) dominuje styl *wyważony* między demokratycznym a nieingerującym z nastawieniem na ludzi („NL”).

## Wnioski

Jak wynika z przeprowadzonych badań i omówionych analiz uzyskanych wyników, nie ma uniwersalnego, idealnego jednego stylu kierowania. Samo kierowanie ludźmi oraz jego efektywność zależą od wielu cech i czynników. Są to między innymi rodzaj i typ instytucji, specyfika środowiska pracy, poziom funkcjonowania w organizacji, wielkość grupy podwładnych i interakcja z podwładnymi oraz, jak widać na podstawie uzyskanych wyników, częściowo płeć kierownika (Bajcar, Babiak 2015, s. 24). Rolą osoby o kwalifikacjach kierowniczych jest nie tylko zajmowanie stanowiska, ale także posługiwanie się w najwyższym stopniu zdolnościami i umiejętnościami posiadanymi przez uczestników grupy (Gros 2003, s. 184).

Osoba, która aktualnie zarządza zespołem w wydziałach technologii, jest otwartym przywódcą, który kieruje w sposób konsultacyjny, wyważony pomiędzy stylem demokratycznym a nieingerującym. Wykazuje zdecydowane nastawienie na podwładnych z minimalnym, ale zauważalnym nastawieniem na realizację zadań i celów.

Maksymalna orientacja kierowników na ludzi jest korzystna dla bezpośrednich podwładnych oraz personelu niższego szczebla. Natomiast minimalne nastawienie kierowników na realizację zadań i osiągnięcie założonych celów może być wskazówką dla najwyższego kierownictwa organizacji (dyrektorów oddziałów, centrali GDDKiA), że należy zwiększyć nadzór nad tym obszarem organizacji. Jednak do tychczas (od roku 2011) w swojej pracy zawodowej autor nie rejestrował oficjalnych opinii czy też zaleceń najwyższego kierownictwa organizacji, które wskazywałyby na nieskuteczne działanie kadry kierowniczej WTLD lub nieterminową realizację założonych celów. W związku z tym aktualny dominujący styl kierowania wśród kierujących zespołem w WTLD jest prawidłowy i adekwatny do procesów i zadań, które występują w całej przedmiotowej instytucji publicznej, jaką jest Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad.

Na podstawie dokonanej analizy stwierdzamy, że kierowania ludźmi można się nauczyć. Wykorzystując intuicję oraz własne stale nabywane doświadczenia można sprawnie zarządzać zespołem i być efektywnym kierownikiem.

## Bibliografia

- Bajcar, B., Babiak J. (2015). Style kierowania polskich menadżerów – uwarunkowania organizacyjne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 79, nr kol. 1930, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Foltyn, H. (2006). Siatka kierownicza w praktyce menadżerskiej. Studia i Materiały nr 2/2006. Warszawa: Wydział Zarządzania UW. Pobrano: [http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim\\_2006\\_2\\_foltyn.pdf](http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_2_foltyn.pdf) (dostęp: 31.05.2018 r.).
- Galla, R., Żukowski, P. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. Problemy Profesjologii nr 1/2009, s. 21-40, Uniwersytet Zielonogórski, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne. Muzeum Historii Polski. Pobrano z: [www.bazhum.muzhp.pl](http://www.bazhum.muzhp.pl) (dostęp: 31.05.2018 r.).
- Gros, U. (2003). Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Motała, D. (2013). Style kierowania, B. Reddin. Testy dla menadżerów stawiających na efektywność. Oficyna Wydawnicza Alma Press 2005 r. Pobrano z: [http://fem.put.poznan.pl/...9731262819.12%20Test%20na%20styl%20kierowania\[tryb%20zgodno%c5%Bci\].pdf](http://fem.put.poznan.pl/...9731262819.12%20Test%20na%20styl%20kierowania[tryb%20zgodno%c5%Bci].pdf) (dostęp: 31.05.2018 r.).
- Szwajca, D. (2014). Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie nr 2(26). Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Tokarski, S. (2006). Kierownik w organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Serwis internetowy Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad Oddział we Wrocławiu. Pobrano z: <https://www.gddkia.gov.pl/pl/1168/Wydzialy-i-Rejony> (dostęp: 31.05.2018 r.).